

10 ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 658.1

О.О. Антонець, асистент, НТУ „ХПІ”, Харків

УРАХУВАННЯ СПЕЦИФІКИ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ БЮДЖЕТУВАННЯ

Нині у малих підприємств посилюється потреба в раціональному плануванні бізнесу, особливо, в частині бюджету, ефективному контролі фінансових і товарних потоків, відстежуванні стану розрахунків з постачальниками і замовниками, аналізі і прогнозуванні показників фінансово-господарської діяльності. На сьогодні немає єдиної думки про роль бюджетування в розвитку підприємств і дослідження авторів, що стосуються цього питання, як правило, присвячені великим і середнім підприємствам. Стосовно малого бізнесу науковці розглядають бюджетування в основному як інструмент фінансового планування, елемент управлінського обліку.

З нашої точки зору, бюджетування на малому підприємстві повинно бути комплексним інструментом націленим на оптимізацію витрачання фінансових ресурсів підприємства. В процесі бюджетування має бути розроблена система взаємозв'язаних планів, обґрунтована маркетинговими прогнозами і створена загальна картина бізнес-процесів підприємства.

Особливості, які має постановка бюджетування на малих підприємствах, відображені в таблиці 1.

Таблиця 1 - Вплив особливостей малого бізнесу на систему бюджетування

особливості малого бізнесу	вони впливають на систему бюджетування
фінансові потоки і майно майже завжди розподілені між декількома юридичними особами і підприємцями без утворення юридичної особи	1. Підготовка консолідованої управлінської звітності представляє велику проблему: облікову політику офіційного бухгалтерського обліку у всіх господарюючих суб'єктах уніфікувати практично неможливо. А значить, доводиться вести паралельний облік для збору даних по виконання бюджетів або працювати з некоректними даними. 2. При кожній зміні юридичної структури доводиться коректувати систему збору факту з виконання бюджетів.
необхідність управлінського обліку усвідомлена, і він знаходиться в процесі становлення і розвитку. Типова стадія - постановка обліку товарно-матеріальних цінностей.	Бюджетування не може бути більш «просунутим», ніж облік. А облік розвивається і відкриває все нові можливості. Доводиться міняти бюджетування у міру розвитку обліку.
осіб розвитку - реалізація проектів. Раз на 1-2 роки запускається великий по мірках вже існуючого бізнесу проект, який істотно	Після початку експлуатаційної фази кожного крупного проекту доводиться багато що міняти в системі бюджетування.

змінює розклад сил і бізнес-процеси усередині компанії.	
нес у багатьох випадках має декілька напрямів, одні з яких відносно автономні, а інші утворюють коопераційні ланцюжки.	тість системи бюджетування в розробці і експлуатації залежить не від масштабу (обороту), а від складності взаємозв'язків між частинами бізнесу. Нерідко буває, що масштаби бізнесу відносно невеликі, а вартість постановки бюджетування можна порівняти з витратами на крупне підприємство.
при малого бізнесу - це в основному люди дії	1. У такому колективі будь-які формальні процедури приживаються у край складно. 2. Переконавання, що «спланувати нічого неможливо», дуже живуче.

У пропонованій методиці процес постановки бюджету складається з трьох етапів:

1 етап. Розробка «каркаса» системи: класифікаторів, первинного варіанту набору форм і їх логічної ув'язки. Класифікатори, що необхідні і достатні для цілей бюджетування на більшості малих підприємств можна завжди звести до п'яти: «Продукція і послуги», «Фінансова структура», «Активи і пасиви», «Інвестиційні проекти», «Доходи і витрати».

Далі визначається горизонт і період планування та форми бюджетів.

Форми бюджетів доцільно розбити на дві групи: робочі і звітні. Робочі - це ті, куди відповідальні особи вводять дані при плануванні. Звітні - це ті, куди дивиться вищестояще керівництво. Робочі форми вищих рівнів управління можуть містити звітні показники підлеглих підрозділів.

В якості робочих форм на малому підприємстві можна використати наступні: «продажі», «витрати», «зміна залишків (товарообіг)», «замовлення».

Звітних форм традиційно три: прибутки-збитки, рух грошових коштів і баланс. Число форм може бути дуже різним, залежно від кількості структурних підрозділів і взаємозв'язків між ними: від десятка до півтора сотень.

Логіка взаємозв'язків між формами визначає взаємний вплив показників в різних формах і послідовність їх заповнення та встановлюється за допомогою таблиці, де в рядках розташовані підрозділи, а в стовпцях - етапи (стадії) планування. У клітках на перетині розташовано форми бюджетів, а стрілками продемонстровано взаємний вплив показників, що входять у відповідні форми.

2 етап. На цьому етапі відбувається розробка методик планування за кожним показником, формування фінансової моделі підприємства, регламенту підготовки бюджетів і збору фактичних даних. Ключові питання, які належить вирішити на другому етапі:

- глибина (деталізація) планування;
- принципи формування планової величини по кожному показнику можуть бути наступними: за основу береться фактична величина за попередні роки; встановлюється нормативи; задаються цільові значення.;
- вибір принципів організації електронних таблиць - для більшості малих підприємств саме Excel на етапі експлуатації системи бюджетів є оптимальним варіантом, оскільки стандартні програми бюджетування не підходять під

нестандартну структуру бізнесу, а програма, що створена за індивідуальним замовленням достатньо витратна.

3 етап складається із послідовного заповнення всіх форм на наступний місяць реальними даними, формування звітних бюджетів, їх затвердження і виконання, збір факту, аналіз відхилень. Мета - виявити недоліки: невірні зв'язки і формули, недостовірні норми, незручні таблиці.

Комплексне впровадження і застосування бюджетування не лише підвищить якість управління підприємствами малого бізнесу, але і дозволить їм оптимально використати можливості і перспективи, що відкриваються в зовнішньому середовищі, а також забезпечить ефективне використання внутрішніх ресурсів.